



# Espacio I

Inclusión para la Vida Independiente

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN (MBA)  
PARTE II**

**Alumno: Benjamín Valenzuela**

**Profesor Guía: Rodrigo Fuentes**

**Santiago, 2019**

## **ÍNDICE**

<b>Resumen ejecutivo</b>	<b>3</b>
<b>I. Descripción de la oportunidad de negocio</b>	<b>5</b>
<b>II. Análisis de la industria, competidores y clientes</b>	<b>6</b>
<b>III. Descripción de la empresa y propuesta de valor</b>	<b>7</b>
<b>IV. Plan de Marketing</b>	<b>9</b>
<b>V. Plan de Operaciones</b>	<b>11</b>
<b>5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones</b>	<b>11</b>
<b>5.2. Flujo de operaciones</b>	<b>12</b>
<b>5.3. Plan de desarrollo e implementación</b>	<b>14</b>
<b>5.4. Dotación</b>	<b>15</b>
<b>5.5. Ubicación geográfica</b>	<b>16</b>
<b>VI. Equipo del Proyecto</b>	<b>17</b>
<b>6.1. Equipo Gestor</b>	<b>17</b>
<b>6.2. Estructura Organizacional</b>	<b>18</b>
<b>6.3. Incentivos y compensaciones</b>	<b>20</b>
<b>VII. Plan Financiero</b>	<b>20</b>
<b>7.1. Tabla de supuestos</b>	<b>20</b>
<b>7.2. Estimación de ingresos</b>	<b>22</b>
<b>7.3. Estado de resultado</b>	<b>23</b>
<b>7.4. Flujo de caja</b>	<b>24</b>

<b>7.5. Requerimiento de capital</b>	<b>25</b>
<b>7.5.1. Inversión en activo fijo</b>	<b>26</b>
<b>7.5.2. Capital de trabajo</b>	<b>26</b>
<b>7.6. Evaluación financiera del proyecto</b>	<b>27</b>
<b>7.6.1. Tasa de descuento</b>	<b>27</b>
<b>7.6.2. VAN, TIR y Payback</b>	<b>27</b>
<b>7.6.3. Ratios financieras relevantes</b>	<b>28</b>
<b>7.6.4. Estructura de financiamiento</b>	<b>29</b>
<b>7.6.5. Análisis de sensibilidad</b>	<b>29</b>
<b>VIII. Riesgos Críticos</b>	<b>31</b>
<b>8.1. Riesgos internos</b>	<b>31</b>
<b>8.2. Riesgos externos</b>	<b>32</b>
<b>IX. Conclusiones</b>	<b>32</b>
<b>X. Bibliografía</b>	<b>33</b>
<b>XI. Anexos</b>	<b>33</b>

## **RESUMEN EJECUTIVO.**

En Chile existe una parte importante de la población que poseen algún tipo de discapacidad y dentro de este universo de personas, las entidades actuales dedicadas a mejorar la vida de ellas son muy pocas, ya que en esta materia no se han generado con la celeridad adecuada, los apoyos que fomenten mejoras de los servicios dedicados a la inclusión sociolaboral y personal de estas. Incluso cuando se termina la educación formal a los 26 años, las personas en condición de discapacidad leve o moderada no tienen muchas alternativas de espacios dedicados para que puedan desarrollar su vida, más aún cuando la esperanza de vida de las personas, ha aumentado considerablemente a través de los últimos años.

Ante esta situación, surge la necesidad de contar con espacios dedicados para desarrollar la vida adulta en condición de discapacidad leve o moderada para que puedan tener una inclusión integral que considere aspectos sociales como laborales, contando con las redes de apoyo de confianza que asistan el desarrollo de la vida.

El Plan de Negocio “Espacio I” surge con el objetivo de resolver la falta de lugares dedicados exclusivamente al desarrollo de la vida independiente de las personas en condición de discapacidad leve o moderada, donde los usuarios puedan vivir la experiencia de tener una vida adulta de la manera más autosuficiente posible, con las asistencias necesarias para desarrollar sus habilidades personales, sociales y laborales, aspectos que son indispensables para tener una vida plena.

Para poder desarrollar este Plan de Negocio se considera una residencia que cuente con las adecuaciones y espacios necesarios para que puedan vivir de manera asistida, contar con los dormitorios, espacios comunes y lugar para desarrollar talleres de manera segura y controlada. Estos espacios son considerados dentro de una casa ubicada en el sector oriente de la ciudad de Santiago, la cual debe tener 5 dormitorios y los espacios comunes mencionados los que serán adaptados de acuerdo a las necesidades especiales de sus residentes.

De acuerdo a proyecciones del proyecto, al séptimo año se espera alcanzar 40 residentes, lo que representa un 0,97% del mercado objetivo definido en el Plan de Marketing.

En el Plan además, se realiza una evaluación financiera del proyecto donde se concluye sobre la factibilidad del proyecto en términos de rentabilidad con un VAN positivo y una TIR superior a la tasa de descuento de un 25%.

## **I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.**

En Chile, un 20% de la población adulta posee algún tipo de discapacidad, y dentro de este grupo un 11,7% es de carácter leve o moderada, ( Estudio 2015 del SENADIS). Dicho de otra manera 1.523.949 personas poseen alguna dificultad para llevar a cabo actividades de la vida diaria. Por Otra parte, la ley de integración laboral del año 2015 incentiva a que las empresas incorporen a personas que presenten condición de discapacidad, generando un importante espacio de trabajo para desarrollar la integración de las personas e incorporarlas a labores específicas. Aprovechando este espacio, existe la oportunidad de generar un nexo de trabajo con personas en condición de discapacidad, que buscan integración laboral pero que no cuentan con las herramientas necesarias para poder llevar a cabo esta integración. Esta oportunidad abre nuevas dimensiones de integración ya que es relevante poder contar con habilidades sociales para poder integrarse en la vida laboral.

Según SENADIS, el 51% de personas con discapacidad se encuentran entre 30 y 64 años, dada esta la magnitud de adultos en esta condición y el cambio de las tendencias hacia la integración laboral, genera una oportunidad de desarrollar un espacio donde se pueda promover la integración socio laboral y la vida independiente para estas personas, surgiendo “Espacio I” donde se pueda potenciar múltiples habilidades en búsqueda de una integración lo más completa posible dentro de la sociedad. en un lugar innovador, ubicado estratégicamente en la ciudad de Santiago, una residencia que ofrezca servicios de apoyo a la vida independiente con instalaciones necesarias para sus residentes y con las asistencias necesarias a través de colaboradores profesionales

La inclusión socio-laboral y la vida independiente son los 3 pilares que permitirán a las personas vivir sin diferencias y de manera independiente, entregando enseñanzas para enfrentar sus vidas adultas.

Por otra parte, los padres y tutores podrán ofrecer a las personas a su cargo, un lugar para desarrollar su vida con seguridad y enfocada a la inclusión socio laboral.

## II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES.

La discapacidad se define como toda restricción o ausencia debida a una deficiencia de la capacidad de realizar una actividad en la forma o dentro del margen considerado normal. dentro de los 5 tipos de discapacidad, se trabajará con la discapacidad intelectual, en los niveles moderada y leve, que corresponden a personas que requieren supervisión constante en el área educacional y laboral, sin embargo, pueden tener algo de autonomía con terapia. Quienes presentan retraso leve, corresponden al 85% de las personas en esta condición y pueden permanecer en el sistema educativo y en actividades profesionales, pero su aprendizaje es más lento.

Dentro de los actores claves de la industria se destacan en la oferta las organizaciones sociales y los municipios, con sus oficinas de discapacidad y escuelas especiales, las organizaciones de tutores y el SENADIS, que genera y regula políticas públicas.

Es importante destacar aunque los usuarios son los adultos con discapacidad, los clientes son sus tutores, al ser ellos quienes toman las decisiones de compra.

En la industria de los servicios de apoyo para adultos con discapacidad se identifican:

- **Talleres de recreación y socialización**
- **Capacitaciones de Integración Laboral**
- **Hogares y Residencias**

En el Macroentorno existen un alto nivel de apoyo político y social, y oportunidades por cambios legales. Sin embargo se debe considerar los riesgos de los altos costos fijos y de pago, junto con una sólida asesoría legal.

Dentro de la competencia se identifican Centro Diurnos, residencia, hogares especializados, organizaciones de capacitación e Inclusión laboral.

Actualmente la tendencia es promover la inclusión de las personas, existiendo una masa crítica suficiente para la implementación del plan de negocios. dado que las personas con discapacidad representan el 20% de la población adulta. por otra parte, un 40,4% de las personas con discapacidad son dependientes y requiere servicios de apoyo. Cuantificando esta información, representa un total de 1.053.193 personas.

### **III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR.**

El modelo de negocio consiste en la creación de dos organizaciones que se complementan. La Primera es “Operaciones Espacio I”, empresa que entrega el servicio de residencia a los usuarios, en conjunto con talleres para la vida independiente. Esta empresa cobrará por sus servicios a los clientes de manera directa. Para clientes que no tienen la posibilidad, la organización se acogerá a la ley de integración laboral, para captar donaciones con una segunda organización llamada “Fundación Espacio I”, y así becar a usuarios de menores ingresos con fondos públicos. La Fundación pagará a “Operaciones Espacio I” por el servicio.

Dentro de las operaciones se identifican las siguientes actividades principales

- Logística Interna: coordinación de funciones de los colaboradores para la operación de la residencia, estas personas deben ser idóneas en su perfil dadas las condiciones de discapacidad de sus residentes.
- Operaciones: Actividades óptimas que promuevan el desarrollo personal, social y laboral con resultados positivos.
- Logística Externa: Se busca generar alianzas con entidades relacionadas a la discapacidad en Chile. Incluyendo la creación de un Networking donde se pueda compartir conocimientos y esfuerzos.
- Servicio Post Venta: Involucra principalmente la comunicación de las actividades de la residencia a los clientes, para generar las confianzas para demostrar responsabilidad sobre los usuarios y asegurar una alta satisfacción para ellos mismos.

Para la operación, la residencia debe tener la infraestructura y los equipos adecuados para su operación.

La ventaja competitiva de Espacio I se encuentra en entregar un servicio integral enfocado al desarrollo de la vida independiente de las personas en condición de discapacidad, entregando un servicio innovador para clientes y usuarios que necesitan apoyo con el desarrollo de la vida adulta de las personas a su cargo, por lo que la residencia donde opera debe ser dedicada y adaptada a las necesidades de sus usuarios, con comunicación constante con el cliente y con las redes relacionales, para apoyar el desarrollo de habilidades personales y la inclusión socio-laboral y puedan vivir lo más independiente posible.



La estrategia se basa en la innovación con servicios de apoyos integrados que desarrollen la posibilidad de tener una vida independiente para personas en condición de discapacidad intelectual leve. Esto permitirá penetrar al mercado bajo una estrategia de diferenciación de nicho y se deberá hacer rápidamente, a través de alianzas para ser reconocido en el mundo de la discapacidad en Chile y generar una imagen sólida del proyecto.

## IV. PLAN DE MARKETING.

Uno de los Objetivos medulares, es posicionarse en la mente de las personas como referente de desarrollo de vidas independientes para personas en condición de discapacidad, para poder alcanzar los objetivos establecidos dentro del Plan de Marketing:

- **Alcanzar 10 residentes fijos en un año y mantener ocupación.**
- **Lograr satisfacción del cliente del 90% con encuestas “experiencia residencia” y “experiencia usuario”.**
- **Crear una red de alianzas con al menos 10 organizaciones ligadas a la discapacidad.**

El servicio de ayuda para vida independiente debe ser diferenciado, contando con el equipamiento adecuado e infraestructura necesaria para poder acoger y promover la autonomía de una manera segura, para realizar talleres de socialización e integración laboral promoviendo la autonomía y vida independiente.

Es Importante que la casa cumpla las siguientes condiciones:

- **Lugar** estratégicamente ubicado en la ciudad de Santiago, cercana a puntos concentrados de empresas para facilitar el movimiento en la ciudad, como la comuna de Las Condes.
- **Espacios** suficientes y adecuados en dormitorios y espacios comunes.
- **Equipamientos** para asistir la estadía en la residencia, considerando dormitorios, baños, cocina y el espacio común donde se realizan los talleres.
- **Profesionales** que generen un equipo multidisciplinario que supervisen e incentiven la vida independiente.

El precio se establece en base a encuestas realizadas a entidades vinculadas a la discapacidad en el país, y a la Investigación de Mercado (Anexo N°2.2.2), se identifica que la disposición a pagar por el servicio. Por otra parte, se otorgará un programa de subsidio a personas financiado con donaciones de empresas (ley de inclusión laboral N°21.015)

En conclusión, se considera un monto de \$950.000 brutos mensuales como precio razonable del servicio.

Le canal de comunicación de enfoque, son instituciones de educación dedicadas a la discapacidad, para poder dar a conocer “Espacio I” y exponer el programa de continuidad que permitirá desarrollar la vida independiente. Otro canal relevante son las redes sociales y una página web que permita dar a conocer a “Espacio I” en detalle, para dar a conocer rápidamente

Como se hace mención en el estudio de discapacidad 2014 y 2015 del SENADIS. Se cuantifica a las personas con discapacidad en el país, el 12,4% de las personas adultas con discapacidad que viven en la Región Metropolitana pertenecen al V quintil, estimando una demanda de 4.087 personas con una demanda suficiente para el servicio. Por otra parte el informe de la Dirección del Trabajo de Febrero del año 2019 establece que hay 2.996 empresas que deben cumplir la Ley de Inclusión laboral. Un 17 % de ellas, requieren personas para integrar laboralmente o proyectos para donación como Espacio I.

## V. PLAN DE OPERACIONES.

### 5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.

La estrategia de la organización está enfocada en apoyar la diferenciación del servicio, con una propuesta de valor basada en un servicio personalizado y de contacto permanente potenciado por alianzas con organizaciones, que apoye la confianza de los clientes y el desarrollo de una vida independiente ofreciendo servicios integrados.

La organización se creará como una Empresa Operativa (Operaciones Espacio I) y una Fundación (Fundación Espacio I), que permita recibir donaciones por la ley de inclusión, potenciando su rol social; y a su vez basará su estrategia en la generación de alianzas y comunicación permanente con los Stakeholders a través de su flujo operacional. Para esto se enfocará el trabajo en la Región Metropolitana en los distintos actores relacionados a la discapacidad.

### 5.2. Flujo de operaciones.

El flujo que necesita el proyecto para abarcar los procesos internos de la organización y hacia el cliente son los siguientes:

- **Promoción y Captación:** Es relevante llegar directamente al público objetivo. Para esto se realiza promoción y difusión a través de alianzas con organizaciones que eduquen personas con discapacidad, de manera de promover como un siguiente paso o nivel el participar de “Espacio I”. Dentro de esto, ya se estableció una alianza con el programa de Diploma de Habilidades Laborales para difundir el servicio en sus clientes, estudiantes y graduados, así mismo también se estableció una alianza con la Fundación Descúbreme para difundir en sus usuarios que ya se encuentran integrados laboralmente. Así mismo, se difundirá vía redes sociales las actividades de los usuarios de manera de mejorar el posicionamiento de marca.

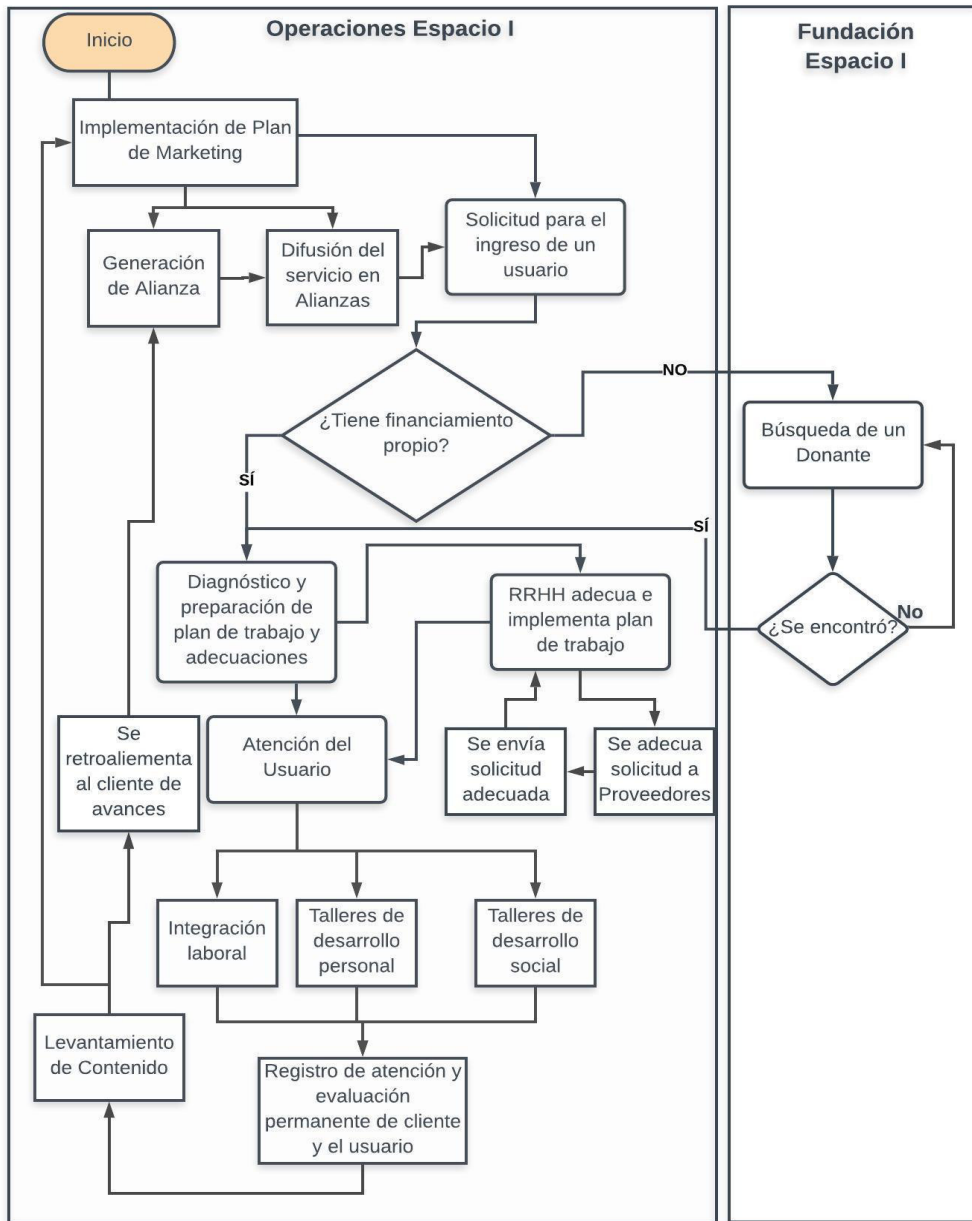
- **Relación con proveedores:** Es importante mantener un flujo fluido de la operación, ya que Espacio I siempre debe estar funcionando. Por lo mismo, se debe generar un flujo de los insumos permanente con los proveedores para asegurar continuidad.

- **Adecuaciones, talleres y monitoreo de usuario:** Es relevante adecuar el servicio a las necesidades de cada usuario, por lo que se requerirá una evaluación inicial que permita dar los lineamientos a las adecuaciones requeridas potenciando sus fortalezas y trabajar sus debilidades en los tres pilares del servicio:

- ❖ Talleres recreativos y de socialización: Se trabajará en alianza con la Municipalidad de Las Condes utilizando los diversos servicios y talleres que estos poseen. Además estos talleres recreativos serán complementados con talleres de socialización por profesionales de Espacio I.
- ❖ Talleres de actividades para la vida diaria: Se realizarán a través de la vivencia cotidiana en Espacio I, tal como hacer la cama, cocinar etc. Este taller lo realizarán los profesionales de la organización.
- ❖ Integración Laboral: Esta actividad se realizará a través de una alianza con Fundación Descúbreme quien realizará el procesos de preparación y monitoreo de la Integración laboral de los usuarios pero en coordinación con los profesionales de Espacio I.

- **Relación con clientes y usuarios:** se debe mantener una relación permanente con los clientes que les permita informarse de las actividades de los usuarios, esto se hará a través de redes sociales e informes vía reuniones con ellos. Por otro lado, se debe siempre poder ubicar a los usuarios, por lo que cada usuario tendrá un reloj inteligente de emergencia con GPS incluido y posibilidad de comunicarse telefónicamente.

- **Evaluación satisfacción del cliente:** Se realizarán encuestas de manera periódica con el fin de asegurar la satisfacción tanto del cliente como del usuario, y su resultado se utilizará como retroalimentación para mejorar el servicio.



(Fuente: Elaboración propia)

### 5.3. Plan de desarrollo e implementación.

Uno de los puntos clave es obtener una Casa con buena ubicación que se puede arrendar a largo plazo con opción de compra, de manera de poder invertir en las adecuaciones que serán necesarias para la implementación de Espacio I. También es clave la generación de Alianzas para poder iniciar el negocio, y por último el reclutamiento y capacitación de los colaboradores. Se adjunta carta Gantt en Anexo 5.3.

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
<b>ETAPA N°1</b>												
Constitución de sociedad	■	■										
Iniciación de actividades			■	■	■	■						
Búsqueda de Espacio y Arriendo		■	■									
Habilitación del recinto				■	■	■	■	■				
Alianzas con Organizaciones			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Reclutamiento y selección						■	■	■	■			
Captación de clientes							■	■	■	■		
<b>ETAPA N°2</b>												
Compra de Insumos y materiales										■		
Contratación de personal										■		
Inauguración											■	
Plan de marketing							■	■	■	■	■	■

## 5.4. Dotación y sus características.

La selección de personal es clave en la organización, debido a que los colaboradores son los que entregan directamente el servicio a los usuarios. Con su labor serán los que darán confianza a los clientes, y a su vez, son focos de riesgo debido a que a eventuales errores en su desempeño podrían provocar fuertes daños a la reputación de la organización.

Por lo tanto, se espera que los postulantes tengan experiencia trabajando con personas con discapacidad, cuenten con las habilidades para el cargo y estén habilitados para trabajar con menores según lo establece ley N°20.594.

La dotación requerida es la siguiente:

<b>Cargo</b>	<b>Dotación</b>	<b>Características</b>
<b>Director de Residencia</b>	<b>1</b>	<b>Psicólogo con experiencia de al menos 8 años de trabajo con personas con discapacidad.</b>
<b>Terapeuta ocupacional</b>	<b>1</b>	<b>Terapeuta Ocupacional con experiencia de al menos 5 años de trabajo con personas con discapacidad</b>
<b>Cuidador</b>	<b>3</b>	<b>Técnicos en Educación Diferencial con experiencia de al menos 5 años de trabajo con personas con discapacidad</b>
<b>Administrativo</b>	<b>1</b>	<b>Personas con experiencias de al menos 2 años en administración y finanzas</b>
<b>Encargado de Marketing</b>	<b>1</b>	<b>Personas con experiencias de al menos 2 años en Marketing Digital.</b>

(Fuente: Elaboración propia)



Los sueldos estimados para cada cargo, se basaron aumentando en al menos un 10% los sueldos promedios de otras organizaciones de apoyo a personas con discapacidad.

Las remuneraciones brutas de los colaboradores serán las siguientes:

<b>Cargo</b>	<b>Dotación</b>	<b>Remuneración mensual por persona (*)</b>	<b>Remuneración mensual total (*)</b>
<b>Director de Residencia</b>	<b>1</b>	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>
<b>Terapeuta ocupacional</b>	<b>1</b>	<b>900</b>	<b>900</b>
<b>Cuidador</b>	<b>3</b>	<b>400</b>	<b>1.200</b>
<b>Administrativo</b>	<b>1</b>	<b>500</b>	<b>500</b>
<b>Encargado de Marketing</b>	<b>1</b>	<b>500</b>	<b>500</b>
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>3.300</b>	<b>4.100</b>

(Fuente: Elaboración propia)

(\*) Ingresos mensuales en miles de pesos.

### 5.5. Ubicación geográfica (oficinas, bodegas y puntos de venta).

Espacio I se ubicará en una casa arrendada en la comuna de Las Condes con al menos 5 habitaciones, dos baños, comedor, patio, y espacios comunes para talleres y living.

## VI. EQUIPO DEL PROYECTO.

### 6.1 Equipo gestor y estructura societaria.

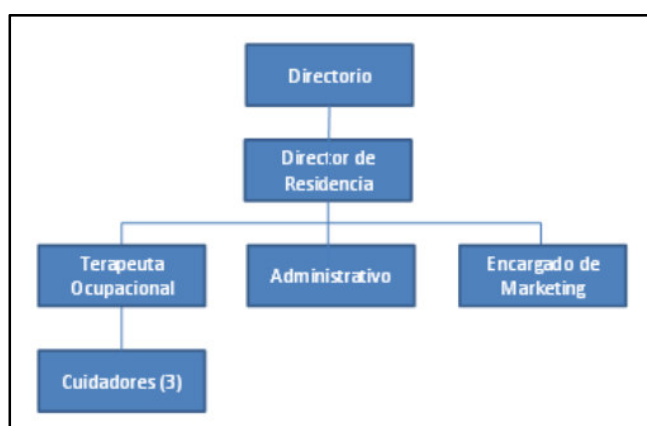
“Espacio I” será una organización enfocada en la integración socio laboral de adultos con discapacidad, para cumplir esta misión los fundadores y participantes del directorio serán:

- **Rodolfo Cortés;** Ingeniero Comercial de la Universidad de Chile, con 10 años de experiencia en gestión y dirección de proyectos sociales y medioambientales, públicos y privados. Actualmente se desempeña como Director Ejecutivo de Fundación Huilo Huilo.
  
- **Benjamín Valenzuela;** Ingeniero Comercial de la Universidad de Desarrollo de Concepción, con experiencia de más de 12 años en banca, específicamente en el segmento Institucional de Educación Superior, como Banquero Grandes Empresas e Institucional en Banco BCI.
  
- **María Paz Oyanedel;** Educadora Diferencial de la Universidad Mayor con Diplomado en Integración Laboral.
  
- **Ricardo Cortés;** Abogado de la Pontificia Universidad Católica.

El equipo gestor se encargará de la creación de la fundación y empresa, registro de marca y dominio web, la iniciación de actividades en el Servicio de Impuestos Internos, asesoría legal como la búsqueda del director de Espacio I.

## 6.2. Estructura organizacional.

Espacio I, tiene una estructura simple y funcional de manera de hacer eficiente el uso de los recursos y entregar el servicio personalizado que se espera.



(Fuente: Elaboración propia)

Las funciones de cada cargo son las indicadas a continuación:

CARGO	FUNCIONES
<b>Director</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser el representante legal.</li> <li>- Definir los lineamientos estratégicos.</li> <li>- Dirigir y supervisar al personal.</li> <li>- Definir y aprobar protocolo de funcionamiento.</li> <li>- Apoyar a los usuarios en su desarrollo social y personal, cumpliendo una función de apoyo emocional.</li> <li>- Realizar seguimiento a cada residente y definir objetivos terapéuticos para cada uno</li> <li>- Fijar estrategias de intervención emocional y conductual según diagnóstico</li> <li>- Organizar grupos de autoayuda y terapia familiar</li> <li>- Relacionarse con los distintos Stakeholders, en especial las alianzas y networking, y los clientes.</li> </ul>

<b>Administrativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encargado de presentar, actualizar y controlar los informes financieros de la Organización.</li> <li>- Gestión con proveedores y cobranza a clientes.</li> <li>- Gestión de recursos humanos.</li> <li>- Gestión de compras de insumos.</li> </ul>
<b>Terapeuta Ocupacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación y ejecución de talleres y programas de Espacio I.</li> <li>- Creación y seguimiento de planes de desarrollo personalizados de los usuarios.</li> <li>- Creación y seguimientos de plan actividades de mantención del lugar a través de planes comunes.</li> <li>- Evaluar avance de los usuarios y generación de informes.</li> <li>- Dirigir y supervisar a Cuidadores.</li> <li>- Coordinación con monitores de programas externos para generar intervención integral y coherente.</li> </ul>
<b>Cuidadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuidado y supervisión de los usuarios.</li> <li>- Ejecución de actividades del plan de desarrollo personalizado.</li> <li>- Dirigir actividades de planes comunes para mantención de la casa.</li> </ul>
<b>Encargado de Marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Levantar contenido y publicar, administrando las redes sociales de la organización.</li> <li>- Mantener actualizada la página web.</li> <li>- Crear y organizar eventos y actividades relacionadas a la discapacidad intelectual y vida independiente.</li> </ul>

(Fuente: Elaboración propia)

### 6.3. Incentivos y Compensaciones.

Todo el personal será contratado con jornada completa con plazo indefinido con un aumento anual del IPC. El Director y Terapeuta ocupacional serán contratados por artículo 22 sin límite de jornada, y los cuidadores en turnos 6x1 entre las 18 hrs. y las 9:00 hrs., debido a que el resto del tiempo se encontrarán e integración laboral o talleres.

## **VII. PLAN FINANCIERO.**

### **7.1. Tabla de supuestos.**

Para la realización del plan financiero se han realizado diversos supuestos los cuales se encuentran en anexo.

#### **Supuestos:**

- La estimación de todos los estados financieros se realizará en forma anual en donde se evaluará a 7 años plazo.
- Para proyectar la posible demanda se utilizaron datos del Estudio Nacional de Discapacidad 2015 del SENADIS y se consideró la investigación de mercado realizada que permite determinar una necesidad y la propensión que existe a utilizar el servicio.
- La organización genera sus ingresos a través de clientes que pagarán para permitir que usuarios designados por ellos utilicen el servicio. Estos clientes podrán ser empresas o personas naturales, que pagarán el servicio a “Operaciones Espacio I” por año corrido, o a través de aportes por ley de donaciones a través de las Fundación Espacio I. Luego Fundación Espacio I, pagará el servicio a “Operaciones Espacio I”.
- Se asume variación del IPC del 3% anual, valor a ocupar para todos los cálculos que deban ser reajustados anualmente, incluyendo los costos y gastos.
- Se establece una política de precio de un aumento anual del 5%.

- Para el impuesto de primera categoría que grava a las empresas, se calculará por las Indicaciones del S.I.I., donde se establece una tasa de un 27%.
- Para la estimación de la demanda se consideró alcanzar un nivel de ocupación de un usuario extra mensual, partiendo el mes 1, con un residente, y en el mes 10 alcanzando el máximo de ocupación, que significa la obtención del 0,3% del mercado objetivo.
- La ocupación máxima es de 10 personas hasta el segundo año, y a partir del tercer año ampliar al doble de capacidad con la implementación de una segunda residencia. Se estiman estas cifras en base a una posición conservadora respecto al tamaño de la demanda.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
<b>Usuarios</b>	10	10	20	20	30	30	40

(Fuente: Elaboración propia)

- Se establece un precio de venta bruta y que de acuerdo a la política de precios aumenta en un 5% anual el valor de los aranceles.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
<b>Precio bruto Mensual</b>	\$950.000	\$997.500	\$1.047.375	\$1.099.744	\$1.154.731	\$1.212.467	\$1.273.091

(Fuente: Elaboración propia)

- La residencia se insertará en una casa arrendada con contrato que incluye promesa de compra, se contempla garantía por arriendo de 2 meses y un periodo de 2 meses

para la habilitación y adecuación de las instalaciones de la casa para dar inicio a las operaciones.

- Se establece una inversión inicial de \$6.000.000 que considera equipamiento y mobiliario para las necesidades de Espacio I. Además, se considera un monto de 14.500.000 para su puesta en marcha.
- Se asume un gasto por concepto de alimentación diaria de \$10.000.- diarios por usuario.
- Los activos se deprecian linealmente a 7 años.

## 7.2. Estimación de ingresos.

El siguiente cuadro muestra la estimación de los ingresos anuales brutos en miles de pesos "Operaciones Espacio I":

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>
<b>Precio Bruto Anual</b>	\$11.400.000	\$11.970.000	\$12.568.500	\$13.196.925	\$13.856.771	\$14.549.610	\$15.277.090

(Fuente: Elaboración propia.)

Se establece la apertura de 1 residencia para 10 personas cada 2 años, hasta llegar a las 4 casas, es decir 40 usuarios.

## 7.3. Estado de Resultado.

<b>EERR</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>
Ingresos Venta bruta	\$71.250.000	\$119.700.000	\$251.370.000	\$263.938.500	\$415.703.138	\$436.488.294	\$611.083.612

Costo de Venta	-\$60.900.000	-\$76.632.000	-\$129.854.160	-\$133.749.785	-\$194.487.922	-\$200.322.560	-\$266.512.473
<b>Mg. de Contribución</b>	<b>\$10.350.000</b>	<b>\$43.068.000</b>	<b>\$121.515.840</b>	<b>\$130.188.715</b>	<b>\$221.215.215</b>	<b>\$236.165.734</b>	<b>\$344.571.140</b>
Gastos Operacionales	-\$17.100.000	-\$20.703.000	-\$42.648.180	-\$43.927.625	-\$67.868.181	-\$69.904.227	-\$96.001.805
Gastos Admin. y Vtas.	-\$25.967.227	-\$33.646.269	-\$55.277.447	-\$57.685.470	-\$82.540.094	-\$86.261.815	-\$114.776.311
<b>Ut. antes de Imp.</b>	<b>-\$32.717.227</b>	<b>-\$11.281.269</b>	<b>\$23.590.213</b>	<b>\$28.575.620</b>	<b>\$70.806.940</b>	<b>\$79.999.692</b>	<b>\$133.793.024</b>
Impuesto a la renta	\$0	\$0	\$0	-\$1.391.646	-\$19.117.874	-\$21.599.917	-\$36.124.117
<b>Utilidad Total</b>	<b>-\$32.717.227</b>	<b>-\$11.281.269</b>	<b>\$23.590.213</b>	<b>\$27.183.974</b>	<b>\$51.689.066</b>	<b>\$58.399.775</b>	<b>\$97.668.908</b>

(Fuente: Elaboración propia)

El costo de venta dice relación a las remuneraciones del personal necesario para la operación, director de residencia, terapeuta ocupacional y colaboradores, considerando también costos de alimentación necesarios de mantener para la residencia permanente.

Los gastos operacionales consideran servicios básicos, materiales, traslados y gastos estimados de adecuación que se deberán incurrir en la residencia para recibir a los usuarios.

## 7.4. Flujo de Caja.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Ingresos Venta Bruta		\$71.250.000	\$119.700.000	\$251.370.000	\$263.938.500	\$415.703.138	\$436.488.294	\$611.083.612
Costo de Venta		-\$60.900.000	-\$76.632.000	-\$129.854.160	-\$133.749.785	-\$194.487.922	-\$200.322.560	-\$266.512.473
Cuidador (3)		-\$14.400.000	-\$14.832.000	-\$30.553.920	-\$31.470.538	-\$48.621.981	-\$50.080.640	-\$68.777.412
Director residencia		-\$13.200.000	-\$13.596.000	-\$12.730.800	-\$13.112.724	-\$13.506.106	-\$13.911.289	-\$14.328.628
Terapeuta ocupacional		-\$10.800.000	-\$11.124.000	-\$10.184.640	-\$10.490.179	-\$10.804.885	-\$11.129.031	-\$11.462.902
Alimentación		-\$22.500.000	-\$37.080.000	-\$76.384.800	-\$78.676.344	-\$121.554.951	-\$125.201.600	-\$171.943.531
<b>Margen de Contribución</b>		<b>\$10.350.000</b>	<b>\$43.068.000</b>	<b>\$121.515.840</b>	<b>\$130.188.715</b>	<b>\$221.215.215</b>	<b>\$236.165.734</b>	<b>\$344.571.140</b>



Gastos Operacionales		-\$17.100.000	-\$20.703.000	-\$42.648.180	-\$43.927.625	-\$67.868.181	-\$69.904.227	-\$96.001.805
Arriendo		-\$14.400.000	-\$14.832.000	-\$30.553.920	-\$31.470.538	-\$48.621.981	-\$50.080.640	-\$68.777.412
Luz, Agua, Gas		-\$750.000	-\$3.708.000	-\$7.638.480	-\$7.867.634	-\$12.155.495	-\$12.520.160	-\$17.194.353
Materiales		-\$600.000	-\$618.000	-\$1.273.080	-\$1.311.272	-\$2.025.916	-\$2.086.693	-\$2.865.726
Traslado		-\$1.350.000	-\$1.545.000	-\$3.182.700	-\$3.278.181	-\$5.064.790	-\$5.216.733	-\$7.164.314
Gasto Admin. y Ventas		-\$25.967.227	-\$33.646.269	-\$55.277.447	-\$57.685.470	-\$82.540.094	-\$86.261.815	-\$114.776.311
Gastos administrativos		-\$600.000	-\$618.000	-\$636.540	-\$655.636	-\$675.305	-\$695.564	-\$716.431
Administrativo		-\$6.000.000	-\$6.180.000	-\$6.365.400	-\$6.556.362	-\$6.753.053	-\$6.955.644	-\$7.164.314
Marketing		-\$10.000.000	-\$10.300.000	-\$10.609.000	-\$10.927.270	-\$11.255.088	-\$11.592.741	-\$11.940.523
Impuesto IVA		-\$8.510.084	-\$15.691.126	-\$35.900.021	-\$37.779.716	-\$61.125.440	-\$64.286.658	-\$91.200.362
Depreciación		-\$857.143	-\$857.143	-\$1.766.486	-\$1.766.486	-\$2.731.208	-\$2.731.208	-\$3.754.681
<b>Ut. Antes de Impuestos</b>		<b>-\$32.717.227</b>	<b>-\$11.281.269</b>	<b>\$23.590.213</b>	<b>\$28.575.620</b>	<b>\$70.806.940</b>	<b>\$79.999.692</b>	<b>\$133.793.024</b>
Arrastre Pérdida tributaria				-\$23.590.213	-\$23.421.376			
Renta Neta imponible		-\$32.717.227	-\$11.281.269	\$0	\$5.154.244	\$70.806.940	\$79.999.692	\$133.793.024
Impuesto a la renta		\$0	\$0	\$0	-\$1.391.646	-\$19.117.874	-\$21.599.917	-\$36.124.117
<b>Ut. después de Impuestos</b>		<b>-\$32.717.227</b>	<b>-\$11.281.269</b>	<b>\$23.590.213</b>	<b>\$27.183.974</b>	<b>\$51.689.066</b>	<b>\$58.399.775</b>	<b>\$97.668.908</b>
Depreciación		\$857.143	\$857.143	\$1.766.486	\$1.766.486	\$2.731.208	\$2.731.208	\$3.754.681
Puesta en marcha	-\$14.500.000		-\$5.198.410		-\$5.514.993		-\$5.850.856	
Inversión	-\$6.000.000	-\$500.000	-\$6.365.400	-\$530.450	-\$6.753.053	-\$562.754	-\$7.164.314	-\$597.026
Capital de trabajo	-\$32.360.084							
Ingreso Crédito								\$32.360.084
Flujo financiero	-\$52.860.084	-\$32.360.084	-\$21.987.936	\$24.826.249	\$16.682.414	\$53.857.520	\$48.115.813	\$133.186.646
Flujo financiero Acumulado	-\$52.860.084	-\$85.220.168	-\$107.208.104	-\$82.381.855	-\$65.699.441	-\$11.841.922	\$36.273.891	\$169.460.538

(Fuente: Elaboración propia)

## 7.5. Requerimientos de capital.

Para comenzar a operar se requieren de las siguientes inversiones que detallaremos a continuación:

Inversión en activos	(\$)	Vida útil
Mobiliario	\$4.000.000.-	7

Equipos	\$2.000.000.-	7
<b>Inversión Total</b>	<b>\$6.000.000.-</b>	

(Fuente: Elaboración propia)

<b><u>Puesta en marcha</u></b>	
Anticipo de arriendo	\$ 1.200.000
Meses de arriendo adecuaciones	\$ 2.400.000
Cámaras de vigilancia	\$ 500.000
Adecuaciones de mobiliario peligroso	\$ 2.000.000
Patentes	\$ 100.000
Gastos legales	\$ 100.000
Sueldos previo a inicio operacional	\$ 3.200.000
Marketing pre inicio operacional	\$ 5.000.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 14.500.000</b>

(Fuente: Elaboración propia)

### 7.5.1. Inversión en activos.

Para la operación se realiza en una residencia arrendada, por lo que no se contempla una gran inversión en Activos Fijos, estos sólo consideran gastos de equipamiento y mobiliario.

De acuerdo a los flujos proyectados a 7 años, se requiere una inversión en capital de trabajo de \$32.360.084.- lo cual sustenta el flujo mínimo necesario para la operación dentro de este período, el cual se espera recuperar en su totalidad al final del séptimo año.

Las inversiones necesarias para este proyecto serán cubiertas con el aporte de fundadores de \$60.000.000, con un 50% por cada uno.

### **7.5.2. Capital de trabajo.**

Para determinar el capital de trabajo, se utiliza el flujo de caja presentado anteriormente. El método utilizado es el de máximo desfase. En este método, se busca que no exista un flujo financiero negativo. Dado que el único flujo que posee valores negativos se presenta en el período 1, se utiliza este valor, el cual asciende a \$32.360.084.-

### **7.6. Evaluación financiera del proyecto.**

#### **7.6.1. Tasa de descuento.**

Para la evaluación financiera del proyecto se debe utilizar la tasa de descuento a la cual serán descontados los flujos de caja proyectados y para este cálculo de la tasa de descuento se utilizará el modelo CAPM, detalle del cálculo en anexo 12.16.

$$K_p = R_f + (E(R_m) - R_f) * B_p + \text{Premio por liquidez}; K_p = 18,01\%.$$

#### **7.6.2. VAN, TIR y Payback.**

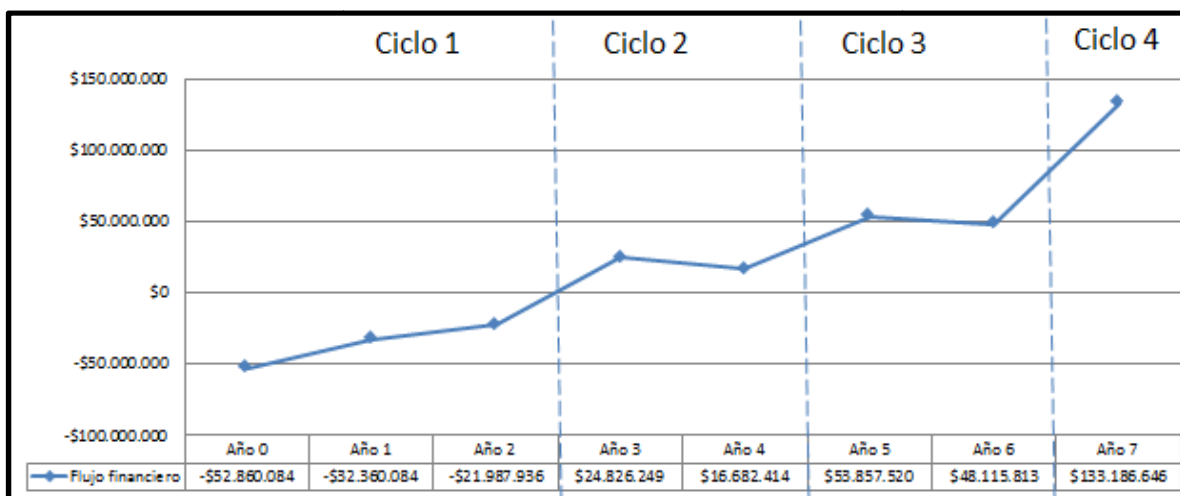
De acuerdo a los resultados obtenidos y utilizando la tasa de descuento resultante se obtienen los siguientes indicadores:

Indicador	Valor
VAN	\$10.446.793
TIR	25%
Payback	7 años

En base a esto podemos concluir que el proyecto logra un VAN positivo y un TIR mayor a la tasa de descuento, demostrando la rentabilidad del proyecto con un Payback de 7 años.

Además, entendiendo que el proyecto considera 4 ciclos (la instalación de cada nueva residencia), se establece un análisis del VAN para cada ciclo, la cual considera la inversión inicial y 2 años de flujo. Además, se considera una perpetuidad a partir del 7 año.

	Inversión inicial	Flujo 1	Flujo 2	VAN
<b>Ciclo 1</b>	-\$ 52.860.084	-\$ 32.360.084	-\$ 10.424.126	<b>-\$ 87.741.250</b>
<b>Ciclo 2</b>	-\$ 11.563.810	\$ 24.826.249	\$ 30.342.106	<b>\$ 31.222.294</b>
<b>Ciclo 3</b>	-\$ 12.268.046	\$ 51.275.717	\$ 61.130.983	<b>\$ 74.999.252</b>
<b>Ciclo 4</b>	-\$ 13.015.170	\$ 100.826.562	\$ 105.608.927	<b>\$ 148.115.122</b>
<b>Perpetuo</b>			\$ 105.608.927	<b>\$ 584.087.866,69</b>



(Fuente: Elaboración propia.)

### 7.6.3. Ratios financieros relevantes.

Para poder medir el comportamiento del proyecto se utilizan ratios de rentabilidad. No se consideran ratios de liquidez ni endeudamiento ya que el proyecto no considera deuda.

#### Ratios de rentabilidad.

Ratios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROE	-120%	-23%	28%	31%	46%
ROA	-120%	-23%	28%	31%	46%

(Fuente: Elaboración propia.)

Los primeros dos años, son de flujos negativos e inversión para hacer operativo el negocio, sin retornos positivos. Sin embargo, a partir del tercer año los números entregan altas rentabilidades.

## 7.6.4. Estructura de financiamiento.

Para dar inicio a la organización, los Fundadores aportarán con \$30.000.000 cada uno, generando un patrimonio de \$60.000.000.

## 7.6.5. Análisis de sensibilidad.

Para analizar la sensibilidad se establecieron dos escenarios, uno pesimista y otro optimista ambos a 7 años plazos, teniendo como variable la demanda y por ende la construcción de residencia. En el escenario inicial se considera la inauguración de una nueva residencia cada 2 años, por lo tanto, para cada escenario se considera lo siguiente:

- 1) El primer escenario pesimista, se proyecta una baja en la demanda, pudiéndose abrir una residencia cada 3 años. Generando el siguiente Flujo e indicadores:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Flujo financiero	-\$67.977.311	-\$47.477.311	-\$26.866.975	-\$13.752.297	\$8.717.843	\$27.713.159	\$36.812.015	\$101.504.405
Flujo financiero Acumulado	-\$67.977.311	-\$115.454.622	-\$142.321.597	-\$156.073.894	-\$147.356.050	-\$119.642.891	-\$82.830.876	\$18.673.529

Indicador	Valor
<b>VAN</b>	\$ -73.957.749
<b>TIR</b>	-2,0%
<b>PayBack</b>	11 años

(Fuente: Elaboración propia)

- 2) El segundo escenario optimista, se proyecta la apertura de una residencia cada año.  
Generando los siguientes flujos e indicadores:

Flujo financiero	-\$55.845.697	-\$35.345.697	\$1.725.341	\$32.286.893	\$73.419.649	\$82.067.878	\$91.299.378	\$136.493.534
Flujo financiero Acumulado	-\$55.845.697	-\$91.191.395	-\$89.466.054	-\$57.179.161	\$16.240.488	\$98.308.366	\$189.607.743	\$326.101.278

Indicador	Valor
<b>VAN</b>	\$ 84.908.284
<b>TIR</b>	58%
<b>PayBack</b>	5 años

(Fuente: Elaboración propia)

Como conclusión se extrae que el proyecto es altamente sensible a su demanda, ya que en el caso pesimista no es viable en 7 años recuperando la inversión a 11 años. Por el contrario, en el caso 2, la inversión se recupera en 5 años aumentando fuertemente el VAN y TIR.

## **VIII. RIESGOS CRÍTICOS.**

Para identificar los riesgos, debemos analizar los impactos que se podrían producir en los negocios, tanto internos como externos. Para esto podemos identificar los siguientes:

### **8.1. Riesgos Internos.**

- **Colaboradores:** Al ser una organización de servicio, los colaboradores son un elemento clave en el negocio, y por lo mismo la calidad de servicios que se ofrecerá depende fuertemente de la labor que estos realizan. Como plan de mitigación, se

buscará crear una cultura motivadora movida por la misión de la organización, que permita tener colaboradores comprometidos y también capacitados en sus quehaceres.

- **Trabajo con personas con Discapacidad:** El trabajar con personas en situación de discapacidad es muy valorado la opinión pública, sin embargo, cualquier problema o falla en el trato o relación, puede afectar fuertemente la reputación y confianza, e incluso implicar graves problemas legales. Como plan de mitigación, existirá un protocolo claro sobre el trato y relación con los usuarios, al mismo tiempo se instalarán cámaras en los diferentes espacios que permitan disminuir los riesgos y aumentar la confianza, y por último, se contará con un apoyo legal permanente por parte del directorio frente a cualquier tipo de problema.

- **Reputación y marca:** La reputación de la marca es clave, en especial en la industria de servicios de apoyo a las personas en situación de discapacidad, ya que la confianza, conocimiento y fidelización a la marca son los principales elementos en los que basan su decisión los clientes. A su vez esta imagen es bastante frágil frente a cualquier problema público, por lo tanto, además de manejar protocolos internos muy estrictos se trabajará fuertemente en el marketing y branding de la organización.

- **Usuarios sin poder de compra:** Los usuarios al ser personas en situación de discapacidad son dependientes de sus tutores, que en este caso son los clientes. Por lo tanto, los usuarios tienen bajo poder de decisión y no poseen altos ingresos. Frente esto hay un alto riesgo, ya que quien paga el servicio no recibe el servicio directamente, por lo tanto como plan de mitigación se buscará una estrecha relación con el cliente, la cual requiere ser cuidada para asegurar una relación de largo plazo.

### 8.2. Riesgos Externos.

- **Ciclos económicos:** El servicio que ofrecemos no es de primera necesidad para los clientes lo que implica que existe alta sensibilidad a los precios y a la situación económica del mercado. Es por esto que se establecen acuerdos contractuales con los clientes de al menos un año que permita asegurar el funcionamiento operativo de la organización.

- **Regulación y Políticas públicas:** La situación legal de las personas en situación de discapacidad ha cambiado fuertemente en los últimos años, y se espera que siga ocurriendo para permitir integrarse de mejor manera a la sociedad. Aun cuando estos cambios son una



oportunidad para nuestra organización, sigue siendo un riesgo, por lo que se debe estar atento a estos cambios e intentar adelantarse a ellos.

### **IX. CONCLUSIONES.**

De acuerdo a lo revisado en este informe, se determina que el Plan de Negocio “Espacio I”, es un servicio innovador que aprovecha una oportunidad latente en la industria de servicios de apoyo a las personas con discapacidad, atendiendo necesidades actuales de acuerdo a la investigación de mercado realizada.

Dadas las características del mundo de la discapacidad en Chile y el entorno vigente se puede determinar que es una industria de nicho, con un potencial apoyado por leyes y el ámbito social que apoya al a integración de las personas, por lo que es de vital importancia cuidar la imagen de marca que apoyen las redes con las diversas entidades relacionadas al mundo de la discapacidad en Chile.

Con respecto al ámbito financiero de la parte 1, los cambios introducidos por la nueva ley de Inclusión Laboral, permitirían financiar y rentabilizar el servicio generando las ganancias necesarias para su operación entendiendo el momento actual como una oportunidad, sin embargo, se requiere de una cantidad mínima de usuarios a través de las cuatro residencias planificadas, que por la estimación de demanda debieran ser alcanzables. El proyecto considera dos primeros años de inversión y sin ganancias, sin embargo, a partir del tercer año es capaz de ser sustentable y generar ganancias a lo largo del tiempo lo que aseguraría su futuro.

### **X. BIBLIOGRAFÍA.**

Servicio nacional de la Discapacidad SENADIS [www.senadis.cl](http://www.senadis.cl)

Informe Mundial sobre discapacidad 2011, Organización Mundial de la Salud

Primer estudio nacional de Discapacidad

Segundo estudio nacional de Discapacidad

Apuntes Plan de Negocios, profesor Arturo Toutin

Finanzas Corporativas Teoría y práctica, Carlos Maquieira Villanueva

Banco Central de Chile, <http://www.bcentral.cl>

Estimación del Beta Damodaran, <http://www.stern.nyu.edu/~adamorar/pc/datasets/betas.xls>

Premio Liquidez y Startup, Universidad de Chile.

## **XI. ANEXOS**

### **- Anexo 2.1.5:**

Detalle de participantes de las 5 fuerzas de Porter.

**Amenazas de Nuevos Participantes:** Para analizar la entrada de nuevos participantes se debe revisar las barreras de entrada de la industria. Las barreras de entrada en este caso son bajas, principalmente explicado por una baja inversión inicial y la existencia de un gran tamaño de mercado donde pueden entrar nuevos actores fácilmente. Además, los actores que actualmente participan con servicios de asistencia en la industria, podrían integrar las actividades de residencia permanente y promoción de vida independiente y entrar a competir directamente.

Una manera de poder neutralizar esta potencial amenaza es con el desarrollo de una rápida una imagen reputacional con el objetivo de ser reconocidos positivamente en el grupo de potenciales clientes, los que se caracterizan por ser muy exigentes en términos del conocimiento que deben tener los oferentes sobre el mundo de la discapacidad. En resumen, las barreras de entrada, aunque no son altas en términos de infraestructura, inversión inicial y tamaño de mercado, se podrían doblegar creando una barrera de “imagen reputacional” dentro de las redes de contacto, esta es una industria que valora la innovación, permitiendo que organizaciones que ofrecen servicios distintivos y de calidad puedan ser reconocidos rápidamente debido a la efectividad de la red de discapacidad en Chile.

**Poder Negociador de los Clientes:** El poder de los clientes para esta industria es alto debido a que los clientes son los tutores de los adultos con discapacidad, es decir, son distinto a los usuarios del servicio. Esto implica que para los clientes no se considera un servicio de primera necesidad, sino que prácticamente se considera un servicio de lujo, que los hace ser muy exigentes y propensos al cambio frente a cualquier error ya que se trata de un tema sensible para ellos como es la vida de sus hijos o familiares con discapacidad. Al mismo tiempo los usuarios prácticamente no tienen poder de decisión. Es importante también destacar en este caso, que los influenciadores son claves en las decisiones de los tutores, y entre estos se encuentran, amigos o familiares, redes sociales y redes de apoyo.

**Amenazas de Servicios Sustitutos:** Es alta ya que existen diversos servicios de distinta calidad y precio, que podrían intentar sustituir la necesidad. Sin embargo, la mayoría de ellos no está adecuado al nicho o solo ofrece parte del servicio, tales como hogares de ancianos o talleres recreativos.

**Poder Negociador de los Proveedores:** Es bajo ya que existen múltiples proveedores y con una variada oferta sobre la cual elegir, por lo que no tiene prácticamente ningún poder de negociación.

**Rivalidad entre los Competidores:** Es baja, debido que, aunque existe una alta variedad de competidores esta es una industria fragmentada que no alcanza a cubrir la demanda, quedando demanda insatisfecha que se refleja a través de lista de espera u otros. Además de esto, las barreras de salida son muy bajas, por lo que frente a bajas en las ventas las empresas o instituciones fácilmente cierran. Esto genera una industria donde la rivalidad es baja, incluso llegando a darse algunos casos de cooperación entre la competencia.

Podemos concluir de este análisis que es una industria interesante para ingresar, debido a que tiene una baja rivalidad y bajo poder de los proveedores que permiten generar menores costos al negociar los insumos y poder tener un buen margen al no competir en precios con los competidores. Sin embargo, para ser exitoso se debe lograr generar redes e imagen reputacional en el corto tiempo, que podría lograrse a través de un servicio innovador y de nicho como el propuesto, que hoy no está siendo atendido de manera integral.

- **Anexo 2.2.2.**

### **Investigación de Mercado:**

Para conocer el mercado y sus tendencias, y ante la imposibilidad de entrevistar a los usuarios ya que no toman decisiones, ni a los tutores ya que no están abiertos a hablar de la discapacidad de manera pública siendo además un grupo reducido, decidimos enfocarnos en entrevistas en profundidad de los distintos actores de la industria.

#### Entrevistados:

- María Theresa Von Furstenberg-Universidad Andrés Bello
- María Jesús Albornoz-Casa Calú
- Javiera Tapia- Descúbreme
- Irma Iglesias-Down 21
- Daniela Cienfuegos-Banco BCI
- María Paz Oyanedel. Educadora diferencial
- Andrea Muñoz-Programa Tránsito a la Vida Independiente SENADIS

Durante las entrevistas se realizaron las siguientes preguntas que derivan en las respectivas conclusiones.

### **1.- ¿Qué mecanismo existe para que las empresas y el estado puedan entregar fondos a iniciativas de discapacidad?**

-Ley de inclusión laboral: obliga a las empresas a contratar al 1% de su personal con discapacidad y si no, debe donar 24 sueldos mínimos anualmente a fundación de discapacidad.

-Existen subsidios y fondos públicos sociales concursables, donde la discapacidad aumenta los puntajes y opciones de éxito.

### **2.- ¿Las empresas prefieren contratar a personas con discapacidad cognitiva que estén apoyados por organización o no tiene relevancia en la selección?**

-Las empresas siempre prefieren personas que estén apoyados por organizaciones debido a que resuelven las problemáticas de adaptación e integración de la persona.

### **3.- ¿Cuál es la oferta de servicio de apoyo a adultos con discapacidad? ¿Cuáles son los principales hoy en día?**

- Las ofertas de servicio de apoyo son variadas, pero de bajo alcance y no están muy conectadas entre sí.

-La mayoría está enfocado en discapacidad severa.

-Los últimos años existe una tendencia a la trabaja con personas con discapacidad leve o moderada y perfil laboral debido a las opciones de integración que existen.

- Las principales son los Municipios y sus centros o departamentos de discapacidad, Coanil y el Hogar de Cristo.

-Además con respecto al concepto de Vida Independiente, las más reconocidas son el Hogar de Cristo, Cpuede y Mi otra casa

### **4.- ¿Qué es lo que más les importa a los tutores cuales eligen un servicio de apoyo?**

Los tutores son temerosos a dejar a otras personas a cargo, por lo que el elemento más fuerte es la confianza que les produce la organización o servicio.

Para esto la confianza podría subdividirse en Infraestructura, es decir limpieza, espacio, ubicación, implementación, seguridad, etc. Por otro lado, en base a las recomendaciones y organizaciones con las que trabajen que le den respaldo.

Otro elemento relevante es la cantidad de servicios que ofrecen. Los tutores esperan que un solo servicio pueda resolver la mayor cantidad de necesidad de las personas con discapacidad, de manera de tratarlo de la manera más integral posible, y los tutores no requieran ir a varios lugares para poder recibir los apoyos.

### **5.- ¿Existe y cuáles son las opciones de residencia de personas adultas con discapacidad?**

La mayoría de los adultos con discapacidad viven con sus tutores o familiares, o viven en residencias de adultos mayores comunes.

Las residencias para adultos con discapacidad que existen son para discapacidades severas o moderadas, la mayoría de ellos psiquiátrica, y además sin cupos.

Y la otra opción posible que existe es que el adulto con discapacidad tenga su propia casa, y existen organizaciones como el Hogar de Cristo que envían monitores esporádicamente a apoyarles, sin embargo, eso requiere adultos con discapacidad muy leve y con alta preparación de independencia. Es un número muy menor en Chile.

### **6.- ¿Existen impedimentos legales para que un adulto con discapacidad pueda vivir en una residencia protegida?**

No, de ningún tipo. Sin embargo, es relevante conseguir el apoyo de los tutores para que el servicio se pueda entregar bien.

### **7.- ¿Cree que un tutor dejaría a un adulto con discapacidad a su cuidado ir a vivir a una residencia especializada en este grupo? ¿Pagaría por ella? ¿Cuánto cree que estaría dispuesto a pagar?**

Los tutores son reacios a dejar a los adultos con discapacidad al cuidado de otros, sin embargo, en la medida que los padres del adulto empiezan a superar los 70 años, comienza la inquietud familiar sobre qué hacer con la persona con discapacidad. Al mismo tiempo, en la medida que estos adultos crecen y superan los 30 años cada vez presionan más por una vida independiente. Por lo tanto, en la medida que aumenta la edad, aumenta la disposición.

Por otro lado, esto es una nueva corriente, ya que hace 10 años atrás las personas con discapacidad morían jóvenes, pero actualmente viven muchos años más, llegando la mayoría a superar los 60 años. Esto ha generado una tendencia a potenciar la vida independiente, que en España que esta lidera en estas temáticas, existen hace varios años los hogares protegidos de vida independiente. En la medida que los tutores conocen esta experiencia aumenta su disposición, y todos los expertos y actores que trabajan con personas con discapacidad lo recomiendan.

Otro punto relevante, pero en ningún caso decisivo, es la disposición a pagar por el servicio, que varía fuertemente según el nivel socioeconómico. Mientras los niveles socioeconómicos más altos están dispuestos a pagar importantes sumas de dinero si cumple lo que esperan, los niveles más bajo no asigna presupuesto a estos servicios y esperan gratuidad.

La mayoría de los que están dispuestos a pagar, pagarían el costo que tiene un centro diurno u otro en que la persona está participando actualmente. En promedio estos cuestan \$500.000 mensual.

### **8.- ¿Cuánto gasta un tutor mensualmente en un adulto con discapacidad cognitiva leve y moderada?**

\$500.000 mensual promedio en centros diurnos o escuelas, más gastos de alimentación, vestuario, salud, ocio, y otros. El gasto cotidiano depende mucho del estándar de vida del tutor.

### **9.- ¿Existe alguna residencia, que además entregue un servicio de apoyo en integración laboral, desarrollo social y personal a personas con discapacidad? ¿Cuál?**

No existe. Y es una necesidad sentida de las personas con discapacidad y de las personas que trabajan con ellos y de sus tutores. Muchas de ellas incluso tienen planes de y estudio, e incluso han visitado España buscando referentes. Sin embargo, no logrado financiarlo, pero con la nueva ley de inclusión esto podría ser una solución.

#### **- ANEXO 3.1**

#### **Detalle de modelo Canvas:**

##### **Segmentos de Clientes.**

Está orientado a Padres y Apoderados de adultos entre 26 y 60 años que poseen discapacidad intelectual leve y moderada, y que vivan en la región metropolitana. Cabe señalar que existe una diferencia entre usuario y cliente. Usuario se considera a las personas en condición de discapacidad, pero que, al ser dependiente de sus padres y apoderados, no tomarán la decisión de compra. Es decir, los clientes serán los padres y apoderados de los usuarios.

##### **Propuesta de valor.**

Entregar un servicio integrado de apoyo a personas en condición de discapacidad intelectual

leve o moderada que permita tener su propio espacio donde puedan desarrollar habilidades personales, laborales y sociales para lograr una vida independiente.

### **Canales de distribución.**

Convenios y alianzas con escuelas especiales y organizaciones con programas de integración laboral. De modo de poder difundir enfocadamente a clientes que requieran este servicio. Las alianzas a realizar consideran a diversas entidades que se encuentran participando activamente en el mundo de la discapacidad. También se considera la difusión a través de una página web y manejo de redes sociales.

### **Relaciones con los clientes.**

Involucrar a las familias y redes de apoyo cercanas a través de actividades en conjunto, manteniendo información permanente de las actividades del usuario. También se busca lograr nuevos nexos a través de la difusión mediante redes sociales y reuniones que permitan difundir las actividades y trabajos realizados que permita una mayor cercanía.

### **Fuentes de ingresos.**

Se cobrará una mensualidad al cliente por permitir a los usuarios utilizar el servicio, y en caso de no poseer los ingresos se ofrecerán becas que serán financiadas a través de donaciones de empresas.

### **Recursos claves**

Dentro de los recursos claves están:

1.- Inversión en infraestructura para habilitar una casa que permita tener los espacios adecuados para personas con discapacidad intelectual, y poder ofrecer los servicios necesarios que permitan ser una residencia dedicada a promover la vida independiente. Esta residencia debe estar estratégicamente ubicada en Santiago en un sector de alta conectividad, que permita ser de fácil acceso para el usuario objetivo y los clientes (padres y apoderados). La inversión también considera el equipamiento de la casa: habilitación de dormitorios, ambientes comunes como baños cocina, comedor, living y equipos que sean necesarios para los talleres.

2- Inversión en capital de trabajo, la cual es necesaria para la puesta en marcha de la residencia como servicios básicos contratación de colaboradores profesionales y equipo multidisciplinario necesarios para el funcionamiento y asistencia de sus residentes. Contar con el equipo necesario para manejo de contactos a través de redes sociales, alianzas y Networking relacional.

### **Actividades claves**

1.- Establecer los procedimientos que se deben implementar en la casa de modo que sus residentes puedan desarrollar su vida independiente de una manera segura, junto a esto se debe realizar la implementación de talleres y actividades que permitan a sus residentes potenciar sus habilidades sociales, laborales y personales. Para llevar a cabo esto, se debe evaluar y entender las necesidades de cada usuario y así contar con las adecuaciones necesarias.

2.- Para llevar a cabo lo anterior, es relevante que los colaboradores también tengan una descripción clara de sus funciones para poder mantener la residencia y asistir a sus residentes de la forma personalizada con el fin de que la estancia sea lo más segura posible y apoye su desarrollo.

3.- Se debe contar con una constante promoción direccionada a padres y tutores de modo de difundir y dar a conocer este espacio dedicado a promover la vida independiente de las personas en condición de discapacidad.

### **Asociaciones claves**

Para dar a conocer la residencia y los servicios ofrecidos se hace relevante poder contar con una red de contactos con entidades relacionadas al mundo de la discapacidad, se deben crear redes dedicadas, como entidades educacionales que cuenten con talleres de habilidades y lugares relacionados al mundo de la discapacidad en Chile como escuelas especiales, organizaciones que trabajan en inclusión laboral, y Municipalidades e instituciones que entreguen beneficios a personas con discapacidad.

### **Estructura de costos**

Entre los Costos más relevantes se encuentra el arriendo de una casa, gastos básicos (luz, agua, internet), gastos de personal especializado (sueldos), gastos promoción y los costos variables se encuentra la mantención de la residencia.